

## Das Jahresbudget ist ein unverzichtbares Navigationsinstrument

von Thomas Thier

Immer wenn es Herbst wird, beginnen in Unternehmen die Vorbereitungen für die Geschäftsplanung des Folgejahres, oft auch "das Budget" genannt. Dabei handelt es sich nicht um eine strategische Planung, sondern um die detaillierte Planung der geschäftlichen Aktivitäten, vor allem der Erlöse und der Kosten sowie der Finanzmittel, für ein Geschäftsjahr.

Das Budget erfüllt zunächst die Aufgabe, einen verlässlichen Rahmen für die Planung des gesamten Unternehmens zu bilden. Es beschreibt sämtliche Ziele und Aktivitäten, die das Unternehmen in einem Jahr verwirklichen will. Auf der Basis volkswirtschaftlicher und branchenbezogener Rahmendaten werden die Erlöse pro Produkt und Kunde oder Kundengruppe geschätzt, diesen die erforderlichen Aufwendungen zugeordnet, Investitionen skizziert und die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel geplant. Wichtig ist, daß diese Planung vollständig ist und daß die verschiedenen Teilplanungen aufeinander abgestimmt sind und insgesamt ein widerspruchsfreies Gefüge ergeben.

Dabei geht es nicht darum, hellseherische Fähigkeiten zu entwickeln. Es ist ein weitverbreiteter Irrtum, zu glauben, eine Budgeterstellung sei unsinnig, denn man könne ja schließlich nicht in die Zukunft schauen. Vielmehr gilt: "Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen" (Antoine de Saint-Exupéry). So wie der Seemann nicht ohne Ziel und Navigationsinstrument in See sticht, darf auch der Unternehmer nicht einfach "drauflos wirtschaften". Nur wer aufgrund einer vollständigen und schlüssigen Planung weiß, was er sich überhaupt vorgenommen hat und welche Folgen sich daraus ergeben, darf zuversichtlich sein, daß er seine Ziele erreicht und den gewünschten Erfolg hat.

Sobald das Geschäftsjahr begonnen hat, dient das Budget als Controlling-Instrument. Es bildet den verlässlichen Rahmen für die Steuerung des Unternehmens. Regelmäßig, mindestens monatlich, wird der tatsächliche Geschäftsverlauf mit der Budgetplanung verglichen. Abweichungen bei Erlös- oder Kostenverläufen werden analysiert und interpretiert. Gegebenenfalls werden zusätzliche Maßnahmen getroffen, um gewünschte, aber gefährdete Ergebnisse doch noch zu erreichen.

Ein zweiter verbreiteter Irrtum im Umgang mit Budgets besteht darin, im Laufe des Geschäftsjahres nur solche Ausgaben zuzulassen, die im Budget vorgesehen sind. Je weiter das Geschäftsjahr voranschreitet, desto länger ist der Zeitraum seit der Budgeterstellung. In der Zwischenzeit sind Unternehmer und Mitarbeiter schlauer geworden. Was seinerzeit richtig erschien, muß inzwischen nicht mehr angemessen sein. Deshalb gilt: Budgets sind nicht dazu da, eingehalten zu werden! Jede mögliche Ausgabe ist zum Zeitpunkt der jeweiligen Entscheidung danach zu beurteilen, ob sie wirtschaftlich vernünftig ist. Unterjährig muß also oft mit unternehmerischen Entscheidungen bewußt vom Budget abgewichen werden, wodurch ungeplante Kosten entstehen können oder geplante Kosten vermieden werden. Werden Entscheidungen getroffen, die vom Budget abweichen, sind immer auch die Folgen für das Gesamtgefüge des Budgets zu bedenken und mitunter weitere Maßnahmen zu ergreifen, um das Gleichgewicht des Budgets wiederherzustellen.

Das Jahresbudget ist das Navigationsinstrument des Unternehmers, mit dem ihm zu jeder Zeit die sichere Steuerung des Unternehmens gelingt – nicht nur im Notfall in schwerer See.